salon des maires et des collectivités locales
22, 23, 24 novembre 2011
Paris - Porte de Versailles

Atelier Salon des Maires 2011

Quels montages juridiques et financiers pour les équipements sportifs?

La gestion déléguée d'un équipement sportif : quels avantages pour une collectivité locale ?

Jean-Pascal GLEIZES
Directeur Général de VERT MARINE

UNE MANIFESTATION
GROUPE MONITEUR

salon des maires et des collectivités locales
22, 23, 24 novembre 2011
Paris - Porte de Versailles

Présentation de VERT MARINE

- **Date de création :** 1992
- **Forme juridique :** SAS au capital de 1 000 000 Euros
- **Activité :** Gestion déléguée d'équipements de loisirs à vocation sportive, touristique et culturelle
- **Équipements gérés :**
  - Piscines et centres aquatiques
  - Patinoire sportives et ludiques
  - Palais des sports et enceintes sportives
  - Stades
  - Parcs de loisirs
  - Golfs
  - Musées et centres d'interprétation
  - Parcs animaliers
- **Implantation géographique :** France, Belgique, Luxembourg
- **Chiffres clés :**
  - CA 2011 (est.) : 78 Millions d'euros (activité gestion d'équipements)
  - Effectif : 1 600 salariés
  - Établissements gérés : 73 équipements en exploitation (79 sous contrat)
  - Fréquentation totale (2011) : 10 millions de visiteurs / an

salon des maires et des collectivités locales
22, 23, 24 novembre 2011
Paris - Porte de Versailles

La gestion déléguée des équipements sportifs / Éléments d'historique

- **Années 70** : Programme des 1000 piscines, à vocation essentiellement éducative et sportive, gérées par les collectivités en régie directe. Construction en parallèle de nombreuses patinoires (45% des patinoires actuelles). Quelques cas isolés de formes de gestion déléguée (associations, premiers contrats de gestion déléguée dans la patinoire : France Patinoires)
- **Années 80** : Apparition des premières piscines sport et loisirs (Ouest de la France), favorisant de nouveaux usages (mixité service public / loisirs sportifs)
- **Années 90** :
  - Accélération de la construction des piscines sport et loisirs et apparition d'une nouvelle génération d'opérateurs privés spécialisés (Vert Marine, Récréa, Segap)
  - Création de la loi Sapin portant sur la gestion déléguée;
- **Années 2000** :
  - Évolution et multiplication des centres aquatiques, avec une diversification des animations et équipements, en particulier dans la remise en forme.
  - Fort développement de la gestion déléguée des centres aquatiques, et élargissement à d'autres types d'équipements sportifs : palais de sports, stades, golfs, enceintes multifonctionnelles sport/spectacles, etc.
  - Apparition de montages contractuels complexes dans le domaine des équipements sportifs (concessions, contrats de partenariat, BEA).

La gestion déléguée des équipements sportifs
Évolution du cadre législatif français

- **Lois de décentralisation :**
  - Acte 1 (Deferre - 1982) : attribution d'une certaine autonomie de gestion aux collectivités territoriales,
  - Acte 2 (Loi Chevènement – 1999 et Raffarin – 2003) sur la poursuite du mouvement de décentralisation et le renforcement de la coopération intercommunale, favorisant le financement de projets que la commune centre ne pouvait assumer seule
- **Loi Sapin (1993) :**
  Nouveau cadre législatif pour la gestion déléguée (publicité, mise en concurrence), mode d'emploi de l'externalisation à la disposition des collectivités territoriales
- **Modernisation de la comptabilité communale** (instruction budgétaire et comptable M14 du 1er janvier 1997), permettant une approche plus précise des coûts réels d'investissement et de fonctionnement des équipements
- **Loi MURCEF (2001) :** définition claire et précise du contrat DSP ;
- **Ordonnance du 17 juin 2004**, instituant le contrat de partenariat, sur le modèle des PFI anglo-saxons, et **lois 2008 / 2009**, visant à favoriser le développement des contrats de partenariat comme nouveaux outils contractuels du partenariat public-privé.

salon des maires et des collectivités locales
22, 23, 24 novembre 2011
Paris - Porte de Versailles

Avantages de la gestion déléguée pour les collectivités

- **Volonté de recourir à un savoir-faire de spécialiste pour assurer un service de qualité optimale, notamment en matière de services marchands (marketing, commercialisation, relation client) et de gestion technique**

- **Transfert du risque financier et pénal**

- **Optimisation de la performance économique (prise en compte des contraintes d'exploitation lors des phases de conception et de réalisation)**

- **Souhait de bénéficier de la souplesse et réactivité du gestionnaire privé, notamment en matière de gestion du personnel**

- **Manque de moyens en interne (Intercommunalité)**

- **Recherche de financements extérieurs complémentaires**

salon des maires et des collectivités locales
22, 23, 24 novembre 2011
Paris - Porte de Versailles

Avantages de la gestion déléguée pour les collectivités

- **Mutualisation des « compétences métiers » liées aux missions de service public**
  - **Accueil des usagers**
  - **Hygiène et sécurité**
  - **Pédagogie**
  - **Animation**
  - **Maintenance des équipements**
  - **Management des ressources humaines**
  - **Gestion administrative et financière**
  - **Marketing, commercialisation**
  - **Gestion technique**
  - **Procédures générales**
  - **Organisation fonctionnelle (directions régionales, centres)**

salon des maires et des collectivités locales
22, 23, 24 novembre 2011
Paris - Porte de Versailles

Avantages de la gestion déléguée pour les collectivités

- Adaptation continue des projets d'animation à l'évolution des tendances de consommation sportive
- Élaboration de référentiels activités et animations
  - Thématisation des espaces
  - Animations récurrentes adaptées aux différents publics
  - Animations événementielles
- Marketing / Innovation produit
  - Fitness/Wellness
  - Coaching
  - Soins du corps
  - Nouveaux concepts aquatiques
- Optimisation des plannings pour répondre à la mixité des publics dans un souci de rentabilisation
- Développement des services annexes (restauration, produits boutique)
- Optimisation des politiques marketing et commerciales
- Affinement des politiques tarifaires (segmentation et fidélisation)

salon des maires et des collectivités locales
22, 23, 24 novembre 2011
Paris - Porte de Versailles

Contexte économique (Secteur centres aquatiques)

- Environ 250 équipements aquatiques en DSP en France à l'heure actuelle, soit 10% du parc d'équipements (et près de 20% des fréquentations), dont plus de 150 gérés par les acteurs privés.

- Une vingtaine de projets de nouveaux centres aquatiques par an depuis 5 ans (contre 40 à 50 au début des années 2000).

- Un équipement aquatique sur 2 fait l'objet d'une gestion externalisée (DSP) ces dernières années (contre 30 à 35% au début des années 2000).

- On constate que peu de DSP rebasculent en régie.

- Apparition des concessions et contrats de partenariat (une vingtaine de projets à l'heure actuelle).

salon des maires et des collectivités locales
22, 23, 24 novembre 2011
Paris - Porte de Versailles

Les différents modes de gestion

MODES DE GESTION / MODES DE REALISATION	GESTION INTERNE	GESTION EXTERNALISEE
Marché public de travaux	Marché public de travaux + gestion directe (régie directe ou EPL)	Marché public de travaux + contrat de DSP (affermage, régie intéressée) ou marché de services
Contrat de concession		Contrat de concession
BEA ou AOT « local »	BEA ou AOT « local » + gestion directe (régie directe ou EPL)	BEA ou AOT « local » + contrat de DSP (affermage, régie intéressée) ou marché de services
Contrat de partenariat	Contrat de partenariat + gestion directe (régie directe ou EPL)	Contrat de partenariat + contrat de DSP (affermage, régie intéressée) ou marché de services

L'exemple de Vert Marine

Vert Marine intervient sur un large spectre de montages contractuels :

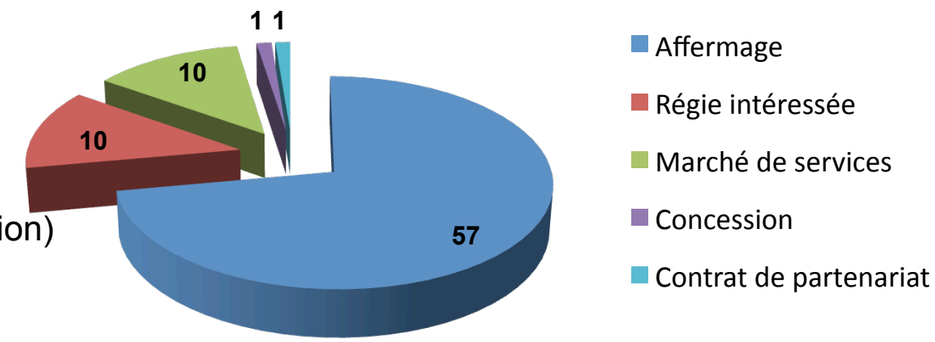
- Gestion déléguée sous maîtrise d'ouvrage publique (affermage, régie intéressée)

-Marchés publics de services

- Gestion déléguée avec financement de l'ouvrage (concession)

- Contrat de partenariat

79 équipements sous contrat



salon des maires et des collectivités locales
22, 23, 24 novembre 2011
Paris - Porte de Versailles

Les modes de gestion
Le marché public de services

La collectivité confie l'exploitation du service à un cocontractant qui n'est pas substantiellement rémunéré par les résultats d'exploitation et qui n'assume pas a priori le risque économique (sauf en cas d'erreur sur le calcul des charges et de dépassement du prix forfaitaire).

Caractéristiques :

- Durée : 1 à 3 ans généralement

Avantages :

- **Responsabilité de l'exploitation transférée au cocontractant**
- **Capitalisation de l'expertise du gestionnaire tout en maîtrisant le service public**

Inconvénients :

- **Relative lourdeur du Code des Marchés Publics**
- **Risques financiers à la charge de la collectivité**
- **Le gestionnaire, qui n'est pas substantiellement rémunéré par les résultants d'exploitation, peut ne pas être incité exploiter le service public de façon optimale.**

Les modes de gestion
La régie intéressée

La collectivité confie l'exploitation du service à un délégataire moyennant une rémunération qui n'est pas assurée par les usagers, assortie d'un intéressement qui doit être lié aux résultats de l'exploitation et doit représenter une part substantielle de la rémunération du délégataire.

Caractéristiques :

- Durée : 3 à 5 ans généralement

Avantages :

- **En fonction de la formule d'intéressement retenue (assise sur le chiffre d'affaires ou le résultat), le délégataire peut être motivé à optimiser l'exploitation**

Inconvénients :

- **Lourdeur du fonctionnement (contrôle de la collectivité, règles de la comptabilité publique pour le régisseur intéressé…)**
- **Risques financiers plus importants pour la collectivité que dans le cas de l'affermage (risque pour le délégataire : bonus-malus + engagement sur montant forfaitaire des charges).**
- **Risque d'implication moindre du gestionnaire**

salon des maires et des collectivités locales
22, 23, 24 novembre 2011
Paris - Porte de Versailles

Les modes de gestion
L'affermage

La collectivité confie l'exploitation du service à un délégataire qui assure la gestion à ses risques et périls. Elle conserve son pouvoir de contrôle.

Caractéristiques :

- Durée : 5 à 7 ans généralement

Avantages :

- **La collectivité transfère le risque financier et le risque pénal sur le gestionnaire**
- **Elle bénéficie de son expertise**
- **L'engagement à risques et périls du gestionnaire garantit une gestion optimale du service**
- **Clause d'intéressement de la collectivité fréquente**

Inconvénients :

- **Le contrôle exercé par la collectivité sur le service implique un encadrement strict des aspects contractuels**

salon des maires et des collectivités locales
22, 23, 24 novembre 2011
Paris - Porte de Versailles

Les modes de gestion
La concession

La collectivité confie la conception, le financement, la construction et l'exploitation du service à un délégataire, à ses risques et périls. Elle conserve un pouvoir de contrôle sur le service.

Caractéristiques :

- Durée : 20 à 30 ans généralement

Avantages :

- **La collectivité bénéficie d'un interlocuteur unique et engagé, impliqué dès la conception, sur toutes les phases du projet, jusqu'à l'exploitation)**
- **Réalisation plus rapide des projets qu'en maîtrise d'ouvrage publique**
- **Maîtrise du coût global**

Inconvénients :

- **Le bon contrôle du service repose sur la prise en compte des aspects contractuels (nécessité de bien cadrer le contrat)**
- **L'économie du contrat sur très longue période peut être délicate à apprécier.**

salon des maires et des collectivités locales
22, 23, 24 novembre 2011
Paris - Porte de Versailles

Les modes de gestion
Le contrat de partenariat

La collectivité confie la conception, le financement, la construction, la maintenance et l'exploitation (hors service public) d'un équipement.

Caractéristiques :

- Durée : 15 à 20 ans généralement

Avantages :

- **La collectivité bénéficie d'un interlocuteur unique et engagé, impliqué dès la conception, sur toutes les phases du projet (hors exploitation du service public)**
- **Réalisation plus rapide des projets qu'en maîtrise d'ouvrage publique**
- **Maîtrise du coût global**

Inconvénients :

- **Le recours à ce contrat est strictement conditionné (urgence, complexité)**
- **L'exploitation du service public ne rentre pas dans l'objet de ce contrat (risques liés aux conflits d'usage entre le partenaire « mainteneur » et le gestionnaire (public ou privé).**

salon des maires et des collectivités locales
22, 23, 24 novembre 2011
Paris - Porte de Versailles

Les modes de gestion
BEA (ou AOT)

La collectivité conclut un bail ou une autorisation d'occupation sur le domaine public avec une personne privée afin de faire financer et construire un ouvrage support d'une mission de service public (2 options : convention non détachable de gestion du service public ou dissociation conception / construction et exploitation du service public)

Caractéristiques :

- **Durée : 20 à 99 ans**

Avantages :

- **BEA avec service public (convention de gestion non détachable) : caractéristiques voisines de la concession**
- **BEA sans service public : finalités voisines du contrat de partenariat**

Inconvénients :

- **Forme contractuelle d'utilisation peu fréquente dans les projets d'équipements sportifs**
- **Risque juridique de requalification (marché public, contrat de partenariat,…)**

salon des maires et des collectivités locales
22, 23, 24 novembre 2011
Paris - Porte de Versailles

Perspectives d'évolution

- **Poursuite attendue de la massification de la demande orientée vers les nouveaux besoins (santé / forme / bien-être). Cette évolution devrait accroître la valeur ajoutée apportée par les partenaires privés dans le cadre des délégations de service public,**

- **Professionnalisation des acteurs, favorisant une amélioration des recettes par des politiques marketing toujours plus innovantes,**

- **Développement prévisible des contrats complexes intégrant le financement des équipements, avec des gains d'expérience favorisant des compétences spécifiques à ce type d'opérations.**